Foto: Olesia Bekh/iStock/Getty Images Plus via Getty Images

Stephan Brosig und Franziska Schaft

Corporate Social Responsibility

Wenn sich landwirtschaftliche Betriebe selbstbestimmt und sichtbar durch freiwilliges Engagement zugunsten gesellschaftlicher Belange engagieren, stärkt das ihre Position und langfristig ihre betriebliche Zukunft. Welche Strategien sind empfehlenswert?

Die Kritik an der Agrarwirtschaft aus weiten Teilen der Gesellschaft nimmt seit Jahren zu. Sie weist dem Berufsstand Verantwortung für den Artenrückgang in Agrarlandschaften zu, moniert die Artgerechtigkeit der Tierhaltungsformen und den ökologischen Zustand landwirtschaftlich genutzter Flächen und stellt die Nachhaltigkeit der Produktionssysteme angesichts knapper werdender natürlicher Ressourcen sowie die Qualität der erzeugten Nahrungsmittel infrage.

Nachhaltigkeit

Die Gesellschaft fordert nicht nur hier Korrekturen, sondern erwartet zunehmend ein unternehmerisches Handeln von der Landwirtschaft, das soziale und ökologische Aspekte zum Nutzen der Allgemeinheit ebenso im Blick hat, wie die eigene Rentabilität.

Die Erwartung einer stärkeren Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung richtet sich an Unternehmen aus allen Bereichen der Wirtschaft. Die Landwirtschaft steht aber deshalb in einem besonderen Fokus, weil sie zum einen unmittelbar auf Boden, Wasser, Luft, Artenvielfalt und Landschaft einwirkt und zum anderen erhebliche staatliche Fördermittel erhält.

Im Grundgedanken wird Corporate Social Responsibility (CSR) als ein Konzept verstanden, mit dessen Hilfe Unternehmen über ein reines Rentabilitätsdenken hinaus freiwillig Verantwortung für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens übernehmen. Dazu gehören neben einer entsprechenden Gestaltung der Wirtschaftstätigkeit auch Aspekte der Unternehmensorganisation und -kommunikation. Im Idealfall versteht sich das Unternehmen als Partner der Gesellschaft, der zur Sicherung seines langfristigen Erfolges nicht nur eigene Interessen verfolgt. Der moderne CSR-Ansatz weist deutliche Überschneidungen zum Konzept der Nachhaltigkeit auf, sehr häufig werden die Begriffe synonym verwendet.

Wenn landwirtschaftliche Unternehmerinnen und Unternehmer langfristig erfolgreich wirtschaften wollen, müssen sie die Erwartungen der Gesellschaft im Auge behalten und sowohl ihre Unternehmensführung als auch ihre Unternehmenskommunikation in dieser Hinsicht geschickt weiterentwickeln. Eine gute Fachausbildung und Beratung kann hierfür sensibilisieren und bei der Strategieentwicklung und -umsetzung unterstützen.

Studie zur CSR-Praxis

Vom Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO) in Halle (Saale) wurde eine nicht repräsentative Befragung durchgeführt, in der 206 Landwirtinnen und Landwirte über die Bereiche ihres freiwilligen Engagements zugunsten gesellschaftlicher Belange berichten und über ihre Motive und Formen der Umsetzung sowie über ihre Einschätzungen der Wahrnehmung in der Gesellschaft Auskunft geben (s. Schaft, Brosig 2020).

Abbildung 1 zeigt im oberen Teil, dass CSR in einem modernen Betrieb in die strategische Planung (sie sollte gesellschaftliche Erwartungen berücksichtigen) und in die Planung von Betriebsorganisation und Arbeitsabläufen einfließt sowie über kontinuierlichen Kontakt mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen kommuniziert und gegebenenfalls angepasst wird.

Handlungsfelder

Im unteren Teil sind diejenigen typischen CSR-Handlungsfelder, mit Beispielen für Einzelmaßnahmen, aufgeführt, die – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – in der genannten Studie abgefragt wurden. Es ging um freiwillige Maßnahmen, zu denen die Betriebe nicht im Rahmen des Fachrechts beziehungsweise der Cross Compliance verpflichtet sind, und deren Erbringung nicht zwingende Voraussetzung für den Erhalt von Betriebsprämien im Rahmen der ersten Säule der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) ist.

Die Verbreitung von CSR-Maßnahmen unter den Betrieben ist, gegliedert nach Handlungsfeldern, aus Abbildung 2 ersichtlich. Die dunkel-, mittel- beziehungsweise hellgrünen Balkenabschnitte geben an, welche Anteile der Betriebe einen Großteil, etwa die Hälfte oder nur wenige der abgefragten CSR-Maßnahmen im jeweiligen Handlungsfeld ergriffen haben.

Abbildung 1: Übersicht der abgefragten CSR-Bereiche und CSR-Handlungsfelder

CSR-Bereiche

Corporate CSR-Governance

- **Strategie** (Integration Gesellschaftlicher Herausforderungen in die strategische Planung)
- **Operative Verankerung CSR in Organisation** (Budget, Berichtswesen, internes Controlling, Konzepte/Leitlinien)
- **Stakeholderdialog, externe Kommunikation** (Regelmäßiger Dialog mit Zielgruppen, Art der Einbeziehung, Kommunikation der CSR Aktivitäten)

CSR-Handlungsfelder

- **Biodiversität Ackerland** (z. B. mind. 3-jährige Fruchtfolge, Rand-, Schon- und Blühstreifen, Lerchenfenster)
- **Biodiversität Grünland** (z. B. extensive Bewirtschaftung, wildtierschonendes Mähen)
- **Landschaftselemente** (z. B. Pflege von Hecken, Knicks, Feldrainen, Kopfbäumen)
- **Tierwohl** (Haltungsbedingungen, Verzicht nicht-kurative Eingriffe, Futter, Transportdauer Schlachthof)
- **Produkt- und Verfahrenstransparenz** (Externe Standards zur Sicherung der Produkt- und Prozessqualität im Betrieb)
- **Produkt- und Verfahrenstransparenz Zulieferer** (Externe Standards bei Produktqualität, Umweltschutz, Tierwohl, Arbeitsbedingungen)
- **Mitarbeiterinteressen** (z. B. übertarifliche Leistungen, Gesundheitsförderung, Förderung ehrenamtl. Engagement)
- **Gemeinwesen** (Landeskultur, bürgerschaftliches Engagement)

Quelle: Eigene Darstellung nach Loew; Braun (2009): CSR-Handlungsfelder – Die Vielfalt verstehen. Ein Vergleich aus der Perspektive von Unternehmen, Politik, GRI und ISO 26000. Berlin, München.

In allen Handlungsfeldern ist eine deutliche Mehrheit der Betriebe aktiv. Relativ am populärsten sind Maßnahmen, in denen – zum Beispiel bezüglich der Haltungsbedingungen – mehr für das Tierwohl getan wird, als es Tierschutzgesetze und Regeln der guten landwirtschaftlichen Praxis vorschreiben. Nach mehrheitlicher Meinung der befragten Landwirtinnen und Landwirte ist das Tierwohl dabei eine Frage des persönlichen Engagements, auch in finanzieller Hinsicht: Die überwiegende Mehrheit (90%) der tierhaltenden Betriebe gibt an, dass öffentliche Zuschüsse die Mehrkosten für freiwillige Tierwohlmaßnahmen nicht oder nur teilweise decken. Nur 16 Prozent sind der Meinung, dass der Mehraufwand durch verbesserte Abnehmerpreise kompensiert wird.

Sehr verbreitet unter Betrieben mit Fremdarbeitskräften sind auch freiwillige Leistungen zugunsten der internen Anspruchsgruppe der Beschäftigten. Sie umfassen zum Beispiel übertarifliche Lohn- oder Lohnnebenleistungen und die Förderung der Aus- und Fortbildung. Häufig genannt bei den CSR-Leistungen für das Gemeinwesen wurden beispielsweise die Übernahme ehrenamtlicher Aufgaben, Mitarbeit im örtlichen Vereinsleben sowie die Pflege von Wegen und Straßenräumdienste, aber auch die Erhaltung seltener Rassen und Sorten.

Ein wesentlicher Zweig der CSR-Aktivitäten fördert Umwelt- und Landschaftsschutzbelange. Abgefragt wurden hier Maßnahmen zur Anlage und Pflege von Landschaftselementen sowie Flächennutzungsformen, die die Biodiversität fördern, zum Beispiel extensive Bewirtschaftungsformen und Maßnahmen zur Biotopvernetzung. Auch in diesem Bereich führen viele Unternehmen CSR-Maßnahmen durch, nämlich zwischen 70 und 80 Prozent.

Freiwillige Teilnahme an Zertifizierungsprogrammen, die die Einhaltung höherer Produktionsstandards bezüglich der Umweltbilanz oder des Tierschutzes nach außen hin verlässlich dokumentieren, verbessern die Möglichkeiten der Verbraucherinnen und Verbraucher, gezielt Produkte aus derartiger Produktion auszuwählen. Dies kann sich sowohl auf Standards bei den Landwirtinnen und Landwirten selbst (zum Beispiel Bio-Anbauverbände) als auch bei ihren Zulieferern (zum Beispiel Futtermittelanbieter mit Lieferketten ohne Regenwaldabholzung) beziehen. Die Festlegung auf derartige Standards ist ein Beitrag zur Produkt- beziehungsweise Verfahrenstransparenz, der laut ihren Angaben von über 70 Prozent der befragten Betriebe geleistet wird.

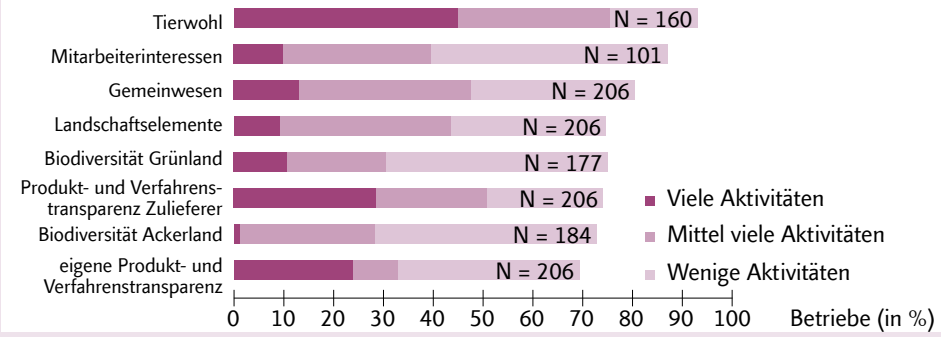
Verankerung im Betrieb

Nur ein geringer Anteil der Befragten gibt an, dass in ihren Betrieben bereits feste Strukturen und Abläufe zur Umsetzung und Messung der gesellschaftlichen Leistungen vorhanden sind. Vielmehr ist CSR in der Unternehmenssteuerung landwirtschaftlicher Betriebe wenig formalisiert, wird mehrheitlich als Leitungsaufgabe gesehen und durch die Betriebsleitung, die häufig auch Eigentümer ist, umgesetzt. Noch am häufigsten genannt – nämlich von 13 Prozent der Befragten – wird ein regelmäßiger Dialog mit Anspruchsgruppen (meist aber lediglich in Form persönlicher Gespräche) und die systematische Auseinandersetzung damit, was gesellschaftliche Anspruchsgruppen von der Landwirtschaft erwarten (acht Prozent).

Für die Landwirtinnen und Landwirte zählt die Förderung der Akzeptanz und Anerkennung ihrer Tätigkeit durch die Bevölkerung der unmittelbaren Umgebung und der Region zu den wichtigsten Motiven für CSR-Engagement. Gerade, aber nicht nur, wenn das Reputationsmanagement ein wichti-

Literatur
Schaft, F.; Brosig, S. (2020) Corporate Social Responsibility in der deutschen Landwirtschaft – Verbreitung, Ausgestaltung, Motive. In: Berichte über Landwirtschaft 98 (1), S.1–45, https://buel.bmel.de/index.php/buel/article/view/277/514.

Abbildung 2: Verbreitung von CSR-Vielfalt in den Handlungsfeldern



Quelle: Eigene Erhebung

ger Beweggrund für CSR-Aktivitäten ist, sollten die Betriebe ihr Engagement proaktiv in der Öffentlichkeit darstellen. Nach Einschätzung der Befragten ist die Wahrnehmung der derzeit schon von ihrem Berufsstand erbrachten Leistungen in der Öffentlichkeit aber unzureichend. Hier besteht Verbesserungsbedarf für die Öffentlichkeitsarbeit.

Problematisch wird CSR allerdings dann, wenn es nur als Instrument verstanden wird, das Unternehmensimage zu verbessern, etwa über einseitige und nicht transparente Berichterstattung, oder um ausschließlich imageträchtige Einzelmaßnahmen durchzuführen, ohne dass das gesamte operative Geschäft verantwortungsvoll geführt wird. Solche Aktivitäten werden auch als „Green Washing" bezeichnet und können langfristig die Glaubwürdigkeit und damit das Vertrauen in die Landwirtschaft sogar untergraben.

Jenseits wirtschaftlicher Erwägungen lässt sich aus den Befragungsergebnissen ein zweites Motivbündel „Ethik und Nachhaltigkeit" erkennen: Viele Landwirtinnen und Landwirte wollen ihrer berufsethischen Verpflichtung im Rahmen der „guten landwirtschaftlichen Praxis" nachkommen und sich beim „Schutz der natürlichen Ressourcen" (und damit auch ihrer Produktionsgrundlage) einbringen.

Damit die Implementierung von CSR-Maßnahmen in landwirtschaftlichen Betrieben langfristig Bestand haben und maximalen Nutzen stiften kann, ist die systematische Einbettung dieser Aktivitäten in die Unternehmenskultur und in die Geschäftsprozesse hilfreich. Dazu gehört zunächst die Identifikation gesellschaftlicher Herausforderungen mit direkten Bezügen zur Landwirtschaft und die Einbeziehung entsprechender Maßnahmen in die betriebliche Strategieentwicklung. Dies beinhaltet dann auch die Budgetierung von CSR-Maßnahmen, ein entsprechendes Controlling, einen kontinuierlichen Dialog mit Anspruchsgruppen und nicht zuletzt auch die Kommunikation der Werte und Leistungen nach innen und außen. Hier zeichnen sich Handlungsbedarfe ab, die es allerdings an die personellen, finanziellen und zeitlichen Kapazitäten landwirtschaftlicher Unternehmen anzupassen gilt.

Gerade kleinere landwirtschaftliche Unternehmen haben geringe finanzielle Spielräume, die eine realistische Einschätzung der Möglichkeiten für gesellschaftliches Engagement erfordern. Beispiele aus anderen Sektoren, beispielsweise dem Handwerk, zeigen aber, dass nicht nur große Unternehmen erfolgreich CSR-Konzepte entwickeln und einsetzen können. Man kann auch mit relativ kleinem Aufwand aktiv werden. Zudem können auch überbetriebliche Kooperationsansätze, gemeinschaftliche Aktivitäten und Netzwerke eine Möglichkeit sein, um Kapazitäten und Ressourcen zu bündeln.

Mehr Verantwortung

Angesichts der nicht geringer werdenden und teilweise in Konkurrenz zueinander stehenden Anforderungen an die Landwirtschaft – etwa hinsichtlich Klimaschutz, Artensterben und die Versorgung mit günstigen und sicheren Nahrungsmitteln — ist davon auszugehen, dass der Ruf nach einem „Mehr" an gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme ein langfristiger Trend ist, dem sich nicht nur der einzelne Erzeuger, sondern die ganze Branche stellen muss. Idealerweise geschieht dies in konzertierten Aktionen von Politik, Interessensverbänden, Zivilgesellschaft und Lebensmitteleinzelhandel.

Aber auch jeder einzelne Betrieb kann aktiv werden und sich dem gesellschaftlichen Wandel stellen. Multiplikatoren wie Beraterinnen und Berater, Ausbilderinnen und Ausbilder sowie Fachschullehrkräfte können hier als wichtige Schaltstellen fungieren, um bereits aktive und zukünftig tätige Landwirtinnen und Landwirte für die CSR-Thematik zu sensibilisieren, tragfähige und an die jeweilige Betriebssituation individuell angepasste Konzepte zu entwickeln und Best-Practice-Erfahrungen zu sammeln, auszuwerten und zu kommunizieren.

Die zitierte IAMO Studie liefert keine objektive Messung der umfangreichen Leistungen, die die Landwirtschaft heutzutage freiwillig und vielfach auf eigene Kosten zugunsten der Gesellschaft erbringt. Eine solche Messung ist methodisch kaum zu bewerkstelligen, so wünschenswert sie gerade als Beitrag zur agrarpolitischen Diskussion wäre. Die Arbeit zeigt aber exemplarisch eine Verbreitung gesellschaftlich verantwortungsbewusster landwirtschaftlicher Tätigkeit auf, die in einer ausgewogenen Diskussion nicht übersehen werden darf. ■

Der Autor und die Autorin

Dr. Stephan Brosig
Agrarökonom
Abteilung Betriebs- und Strukturentwicklung des ländlichen Raums
brosig@iamo.de

Dr. Franziska Schaft
Geographin
Abteilung Betriebs- und Strukturentwicklung des ländlichen Raums
schaft@iamo.de
beide: Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO), Halle (Saale)

Bundesgesetzblatt August 2020 bis Oktober 2020

- Verordnung zur Änderung der Agrarmarktstrukturverordnung und der Obst-Gemüse-Erzeugerorganisationendurchführungsverordnung vom 18.08.2020 (BGBl Nr. 38, S. 1888)
- Zweites Gesetz zur Änderung des Tabakerzeugnisgesetzes vom 28.10.2020 (BGBl Nr. 48, S. 2229)
- Erste Verordnung zur Änderung der Lebensmittelinformations-Durchführungsverordnung vom 05.11.2020 (BGBl Nr. 49, S. 2266)

Unter *www.bundesgesetzblatt.de* finden Sie einen Bürgerzugang, über den Sie – kostenlos und ohne Anmeldung – direkten Zugriff auf das komplette Archiv des Bundesgesetzblattes haben.